

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL TENDENCIAS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Autora: Cándice Terán de Galindo. (UFT)
candicedegalindo@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo destaca los diversos enfoques que sustentan la base filosófica del conocimiento y su vinculación con la Gestión del Conocimiento. Así mismo se plantea bajo un enfoque sistémico, una revisión de conceptos orientados a medir e interpretar los procesos de gestión del conocimiento en la organización, a fin de comprender las tendencias y modelos que facilitan su operatividad y la implantación de soluciones en las organizaciones que hacen vida en la sociedad del conocimiento. Es de interés en este estudio reconocer el valor de compartir conocimiento, a partir del análisis de los elementos claves de un sistema de creación, captura, organización, transferencia, aplicación, preservación, medición del conocimiento del negocio así como de las mejores prácticas y el fomento de la creatividad y la innovación en las organizaciones. En definitiva, la principal contribución de este trabajo consiste en la formulación de un marco teórico, base de un estudio ubicado dentro de la línea de investigación de La Gerencia en la Sociedad de la Información con la principal misión desarrollar una evaluación o auditoría del conocimiento de la empresa del siglo XXI.

Palabras clave: Gerencia del Conocimiento, Capital Humano, Aprendizaje Organizacional.

INTRODUCCIÓN

Los mejores pensadores del siglo XXI Bennis, W, Spreitzer G.M. y Cummings, T.G. eds. (2006) en el campo de la gerencia han escrito sobre las claves del liderazgo que requerirán las empresas del mañana para ser exitosas cada una en su segmento o área de negocio. A partir de los cambios en la política, la economía y la tecnología se ha alterado el orden de valor que se atribuye en las sociedades a los componentes generadores de capital. Lo que también puede interpretarse como, activos clave a los que se dedica atención. Es así como en el mundo de los negocios ahora su fundamento esta en el conocimiento y la información. Pero claro, sin dejar de lado el capital humano, como ventaja competitiva, pues es allí donde reside el corazón de la estrategia.

La resolución creativa de problemas en todos los ámbitos de la vida humana, es una de las más importantes tareas del quehacer laboral, es pues, el motor que activa la inteligencia y la creatividad. El poder innovar es quizás, lo que hace interesante o atractivo la tarea de dirigir. El poner en práctica el conocimiento es apasionante, por ello destaca el hombre entre los elementos claves dentro de una organización, pues es él quien interactúa con los procesos y los recursos, maquinas, equipos así como con la tecnología.

Es común encontrar informes que son referidos al estado y distribución de los activos materiales y financieros, con menciones muy sucintas sobre el capital humano que en general se limita a expresar el número de trabajadores que alberga, lo que limita las gestiones o estrategias que pudieran establecerse para atender las demandas del capital humano. Así mismo, hacia lo interno de las corporaciones se evidencian serias carencias de información referida a los empleados que permita dimensionar el alcance de las estrategias y los impactos de la decisiones, las inversiones entre otros asuntos; por la incertidumbre de temas claves referidos a la gente.

El liderazgo que requieren las organizaciones emergentes, dentro del ecosistema gerencial debe orientarse en función de la dimensión de la Gerencia Avanzada, propuesto por Rojas (2006) como un paradigma gerencial que pretende explicar las organizaciones con esquemas acordes a las realidades emergentes que estudia las transformaciones típicas de la sociedad de la información, el impacto que generan en el mundo de las empresas y organizaciones, y consecuentemente, los cambios en los modelos gerenciales, planificando e implementando, construyendo y manejando equipos, tomando decisiones, adquiriendo conocimientos de los negocios y con orientación de los resultados.

En este mismo orden de ideas, el conocimiento ha sido reconocido como objeto de creación de valor, aunado a esto el desarrollo vertiginoso de la tecnología y de las telecomunicaciones, así como un marcado dinamismo en el comportamiento de las organizaciones con un complejo manejo de las relaciones, ha determinado el surgimiento de una nueva economía y un nuevo modo de pensar, como lo refiere Ugas (2008) orientado a la construcción de un pensamiento complejo.

Esta nueva economía se presenta signada por la complejidad y la incertidumbre en torno al proceso de mundialización, globalización. Ander-Egg (1998) distingue este fenómeno como un proceso histórico cuya concepción expresa la ideología neo-liberal a través de dos grandes postulados: el mercado y la rentabilidad, que se derivan a su vez de tres principios operativos: producir (con eficacia para hacer más rentables las empresas), consumir (con opulencia para dinamizar el mercado), ponerle precio a todo.

En este orden de ideas, el impulso del aprendizaje y el crecimiento de la organización se fundamentan en el fortalecimiento de los inductores necesarios para alcanzar las estrategias de éxito que se formulan en las organizaciones. Klaplan y Norton (1999) destaca tres categorías principales de variables en este

sentido: Las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, así como, la motivación, la delegación de poder y coherencia de objetivos.

En el contexto de las organizaciones de la sociedad del conocimiento resulta de gran interés atender los asuntos referidos a la formación y el talento de los empleados y la formación de capacidades directivas de liderazgo de avanzada que pueda asumir sendos retos que supone una economía globalizada cada vez más exigente y competitiva.

La valorización del conocimiento, así como su transferencia y aplicación son elementos claves para asegurar una gerencia exitosa del capital humano, afirmación sustentada en las múltiples apreciaciones que en esta revolucionada aldea global han concluido naciones, expertos, investigadores y gerentes de todas las latitudes. Los aportes que estudiosos del tema de la gestión de conocimiento e información han efectuado a la gerencia, entre ellos Kourdi (2008) señala “Las brechas de conocimiento hacen que una organización sea más vulnerable...es importante captar, codificar y acumular pericia y el conocimiento tácito de las personas”.

Ante estos planteamientos surgen interrogantes tales como: ¿Por qué gerenciar el conocimiento? ¿Cuáles son las prácticas culturales organizacionales que se deben fomentar por la gerencia del conocimiento?

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca dentro del diseño documental, bajo una estructura teórico-conceptual, que permite objetivar las relaciones y tendencias que configuran el comportamiento del aprendizaje organizacional en la sociedad del conocimiento. En este sentido, la revisión bibliográfica estuvo dirigida a diversos autores destacados en el área tales como: Senge (1992), Koulopoulos

y Frappaolo (2001) quienes citan a Nonaka y Takeuchi, Davenport (2006), Bueno (2004), entre otros.

TEORÍA Y CONCEPTOS

El Conocimiento y su gestión

Bueno (2004) expresa "el enfoque basado en conocimiento está siendo un nuevo paradigma para entender la economía y las organizaciones que la componen, en su estructura, comportamiento y evolución, gracias al análisis de los procesos de conocimiento, como expresión de las actividades que le ponen en acción y justifican la transformación económica o los procesos que crean, desarrollan, miden y gestionan los activos o recursos tangibles, basados en conocimiento, que protagonizan la nueva realidad socio-económica." (p.14)

Kourdi (2008) define el conocimiento como el capital intelectual de una organización. "Es mucho más que datos, ya que incluye la experiencia y pericia que se encuentran dentro de la organización". (p.143)

Davenport (2006) define al conocimiento como "una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y es aplicado en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales." (p.6)

Este conocimiento, en suma, es definido por Bueno (2004) como el "conjunto de experiencias, valores, información en contexto, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencias, con el fin de poder comparar, sacar consecuencias, relacionar y conversar". (p.14)

Así pues, el aprendizaje y la capacidad de innovación de una organización dependen absolutamente de su capacidad de movilizar el conocimiento tácito y de fomentar su interacción con el conocimiento explícito.

El conocimiento dentro de una empresa puede residir en el plano individual o ser compartido por los miembros de la organización. El conocimiento individual es un repertorio de conocimientos ‘propiedad’ del individuo, que se puede aplicar independientemente a tipos concretos de tareas o problemas. Es también transferible pues va con la persona, lo que puede dar origen a posibles problemas de retención del personal y acumulación del conocimiento.

Por el contrario, el conocimiento colectivo remite a las formas en que el conocimiento se distribuye y comparte por los miembros de la organización. Es el conocimiento acumulado de la organización almacenado en sus reglas, procedimientos, rutinas y normas compartidas que orientan las actividades de resolución de problemas y los modelos de interacción entre sus miembros. Puede ser una ‘reserva’ de conocimientos almacenados como una base de datos fija, o bien representar el conocimiento en un estado de ‘flujo’ procedente de la interacción.

A partir de los aspectos explícito-tácito e individual-colectivo del conocimiento se da lugar a cuatro categorías de conocimiento: intelectual, personalizado, codificado e integrado, los cuales se definen a continuación.

El conocimiento intelectual (individual y explícito) depende de las competencias conceptuales y capacidades cognitivas del individuo. Es un conocimiento formal, abstracto y teórico. Se aprende normalmente a través de la lectura de libros y en la educación formal. En la cultura occidental goza de un gran prestigio social.

El conocimiento personalizado (individual y tácito) se orienta a la acción; es el tipo de conocimiento práctico e individual estudiado por Polanyi. Se aprende por

medio de la experiencia y de una formación basada en las relaciones maestro-aprendiz. El conocimiento personalizado está también determinado por el contexto, es un conocimiento especial que adquiere relevancia con la experiencia práctica de resolución de problemas.

El conocimiento codificado (colectivo y explícito) es compartido en las organizaciones por medio de reglas y procedimientos escritos y sistemas formales de información. Se crea haciendo explícita la mayor cantidad posible de conocimiento tácito. Está bien ejemplificado en los principios de Administración Científica que intentan codificar las experiencias y competencias del trabajador en un conocimiento científico objetivo.

El conocimiento integrado (colectivo y tácito) reside en las rutinas, hábitos y normas que no se pueden transformar fácilmente en sistemas de formación. Se produce a través de la interacción social entre los diferentes miembros de la organización y se basa en sus normas culturales comunes. El conocimiento integrado es específico y disperso. Es una forma emergente de conocimiento capaz de servir de base a los modelos complejos de interacción a falta de reglas escritas.

El conocimiento colectivo que aumente la sabiduría de los componentes humanos de las organizaciones, es el foco de interés de esta investigación. Como bien lo refieren Koulopoulos y Frappaolo (2001) se constituye en un elemento crítico como acelerador del manejo de nuevos retos y oportunidades del mercado, apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva.

Gestión del Conocimiento

De la consideración de estos dos tipos de conocimiento se deriva que la problemática de la generación de conocimiento organizacional reside,

principalmente, en cómo extender el conocimiento individual al resto de la organización y que este mismo conocimiento compartido vuelva a generar nuevos conocimientos individuales y colectivos, dando lugar a la denominada “espiral de conocimiento” de Nonaka y Takeuchi propuesta como intento de explicación de los procesos de conversión de unos tipos de conocimiento en otros a través de unas determinadas fases, citado por Koulopoulos y Frappaolo (2001):

Socialización, (tácito a tácito): Se produce por la interacción entre las personas, el compartir experiencias, se puede adquirir conocimiento tácito sin usar el lenguaje, a través de la observación, la imitación y la práctica.

Interiorización, (explicito a tácito): Asimilación propia del conocimiento expícito, es el resultado del aprendizaje y la puesta en práctica, lo que se ha denominado aprender en el trabajo o aprender haciendo (learning by doing).

Exteriorización, (tácito a expícito): Es la comunicación del conocimiento interno, con lleva un intento de representación y formalización de ese conocimiento. Se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, generalmente mediante el idioma, u otras representaciones formales. Es importante la necesidad de voluntariedad por parte del sujeto transmisor del conocimiento.

Combinación, (explicito a expícito): Intercambio, asociación y estructuración de conocimientos explícitos procedentes de distintas fuentes, que facilita la generación de nuevos conocimientos del mismo tipo y a su vez, puede permitir la interiorización de nuevo conocimiento.

Estos procesos de socialización, interiorización, exteriorización y combinación están íntimamente relacionados siendo difíciles de separar, puesto que en la práctica pueden producirse de forma simultánea, tránsito que lleva asociada una enorme complejidad puesto que al no poder interactuar directamente con el conocimiento se hace necesario desarrollar acciones y herramientas que

permitan interactuar entre las personas. En este sentido, si sobre la espiral de conocimiento aplicamos e integramos las propiedades y funciones de las TIC presentadas en el primer epígrafe de este trabajo, obtenemos la matriz de procesos de conocimiento y TIC. Que recoge y clasifica las distintas tecnologías en función de los procesos de conocimiento que apoyan.

Es de destacar que no existe una tecnología única en cada proceso, sino la combinación de varias y además, una tecnología puede apoyar varios procesos de forma simultánea como consecuencia de la complejidad e interrelación que se produce entre los procesos de conocimiento.

De acuerdo con Senge (1992), lo primero que debe reconocer e identificar la organización inteligente son los siete obstáculos al aprendizaje y diseñar una estrategia organizacional para desarrollar las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional. El mismo autor plantea algunas acciones que deben adoptar los directivos para constituir una organización que aprende: adoptar un pensamiento sistémico, fomentar la maestría personal de sus propias vidas, desafiar modelos mentales prevalecientes, crear una visión compartida y facilitar el aprendizaje en equipo.

CONCLUSIONES

En la medida que el conocimiento ha sido reconocido mundialmente como fuente de valor y competitividad en las organizaciones, ha aumentado el estudio que permite asimilar las maneras de incorporarlo a la vida misma de las empresas. Para implantar entonces la gerencia del conocimiento en las organizaciones de la sociedad del conocimiento, es necesario romper paradigmas del pasado, abrir espacios para una comunicación fluida en todos los niveles de la organización, emprender prácticas que faciliten compartir información y activar los motivadores o incentivos de desempeño individual y grupal que impulsen esta labor.

Lo que conduce a reconocer, la importancia del capital intelectual de una organización, lo cual no es más que el Conocimiento, que debe ser gestionado por los directivos de las organizaciones a fin de establecer las condiciones favorables en un proceso eficiente de la Gerencia del Conocimiento, tales como, la cultura organizacional, el contexto formal (estructura organizativa), la plataforma tecnológica, así como la medición (indicadores y auditorías).

Es de interés en este estudio reconocer el valor de compartir conocimiento, a partir del análisis de los elementos claves en la implementación de comunas del saber en red, como núcleo de un sistema ideado para la creación, captura, organización, transferencia, aplicación, preservación, medición del conocimiento del negocio así como de las mejores prácticas y el fomento de la creatividad y la innovación en las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (1998). **Reflexiones entorno al proceso de mundialización globalización**. Argentina: Lumen Humanitas.
- Bennis, W, Spreitzer G.M. y Cummings, T.G. eds. (2006). **Las Claves del liderazgo: los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directores de mañana**. Editorial Deusto, Barcelona, España.
- Bueno, E. (2004). Fundamentos epistemológicos de Dirección del Conocimiento Organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles en las organizaciones. **Economía Industrial**. Disponible: http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/03_EduardoBueno_357.pdf. [Consulta: 2011, Diciembre 19]
- Davenport, T. (2006). **Capital humano, creando ventajas competitivas a través de las personas**. Ediciones Deusto. Barcelona, España.

- Kaplan, R. y Norton, D. (1999). **Cuadro de Mando Integral**. Barcelona España: Gestión 2000.
- Koulopolous, T. y Frappaolo, K. (2001). **Lo fundamental y más efectivo de la gerencia del conocimiento**. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Kourdi, J. (2008) **Estrategia, claves para tomar decisiones en los negocios**. The Economist, Cuatro Media. Perú.
- Rojas, L. (2006). Los Retos de la Gerencia en la Sociedad de la Información. **Negotium**, 2 (005), 77-100.
- Senge, P. (1992). **La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. España: Granica.
- Ugas, G. (2008). **La complejidad un modo de pensar**. Táchira: Ediciones del Taller permanente de estudios epistemológicos en ciencias sociales.